

Broaden Your Success


IVORY
TRAINING & CONSULTING



استراتيجيات جديدة لنجاح التغيير

إعداد وتقديم :

د.طارق رشيد

دكتوراه هندسه – إختصاصي إدارة القيمة – عضو جمعية المدربين والمستشاريين - مدرب ومستشار عالمي- مركز التدريب العالمي- الأمم المتحدة



"Change is the law of life. Those who look only to the past or present are certain to miss the future."
–John F. Kennedy





لماذا نحن هنا ؟؟؟



أهداف الورشة التدريبية

- تعريف الحضور بالتحديات المعاصرة لبيئة الأعمال وإبراز الحاجة للتغيير
- التعريف بدور القيادات المؤسسية لقيادة تغيير مؤسسي ناجح والمهارات القيادية المرتبطة بالتغيير
- التعريف بنماذج التغيير المؤسسي مع التركيز على نموذج كوتر بخطواتة الأساسية اللازمة للوصول لتغيير مؤسسي ناجح لبر الأمان
- التعريف بأسباب مقاومة التغيير وكيفية التعامل معها



(وحده التغيير هو الشيء الأبدي
و الثابت في الحياة).
آرتور شوبنهاور





قبل أن نبدأ........



ما هي أكثر المشاكل تكرارا في عملك ؟

من تلوم عادة لحدوث هذه المشاكل ؟

ما الحلول التي تقترحها لهذه المشاكل ؟





- ما العلاقة بين :

المشكلة.....التغيير.............الإبداع ؟؟



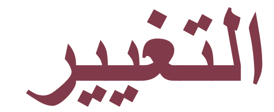
الهدف العام لإدارة التغيير

للتأكد من أن الإجراءات والسياسات المؤسسية ذات كفاءة وفاعلية عالية ستساعد في الوصول إلى التغيير وتقيل الآثار المرتبطة بمقاومة التغيير....ثم الإستمرار بالتطوير والتحسين المستمر لكافة العمليات وصولا لأعلى جودة وأقل كلفة وأسرع زمن









- التغيير:
  - يمكن تعريف التغيير على أنه حدث يطرأ عندما يجري تعديل على هيئة مُعيَّنة يبدل وضعها من حال إلى آخر مختلف.
  - التغيير هو الحقيقة الأهم في الحياة و هو ذو أهمية جوهرية للحياة.
  - التغيير هو مهارة لا غنى عنها للبقاء في الحياة.
  - التغيير يؤثر في كلٍّ منا كأفراد.
  - يتطلب التغيير رد فعل مناسب معه عندما يحدث حتى يتم التكيف معه بنجاح.

(الكائنات الحية التي تبقى و تستمر هي ليست الأقوى أو الأذكى بل هي تلك الأكثر تكيّفاً مع التغيير).
تشارلز داروين







التحديات المعاصرة لبئية الأعمال والحاجة إلى التغيير

- Globalization……how to compete and survive? العولمة
- Privatization . الخصخصة والحصحصة
- Declining Markets and Economics. كساد الأسواق
- Information …….how to manage and update ? المعلومات
- Communication age……is it really so ? عصر الإتصالات
- Lack of loyalty of employees towards their companies. نقص الولاء
- Lack of motivation. نقص التحفيز
- Depression. الإحباط
- Life is more complex, more stressful, more demanding. أسلوب الحياة





أين يحدث التغيير؟

- يمكن أن يحدث التغيير في النواحي التالية:
  - طريقة تفكيرنا: حيث تغير في أنماط تفكيرنا و مواقفنا.
  - التوجهات و الأهداف: حيث يتم تبديل الإستراتيجيات و الخطط و تكوين أخرى جديدة.
  - ما نفعله: تبني أنظمة عمل جديدة و تطبيقات مبتكرة.
  - كيفية التطبيق: تعلم استعمال الأدوات و المنهجيات و التكنولوجيات.
  - النتائج: حيث تحفز تصميم منتجات جديدة و ابتكار أفكار خلاقة.

فكر

هل تعتقد أن التغيير مهم لنموك الشخصي
في الحياة العملية؟

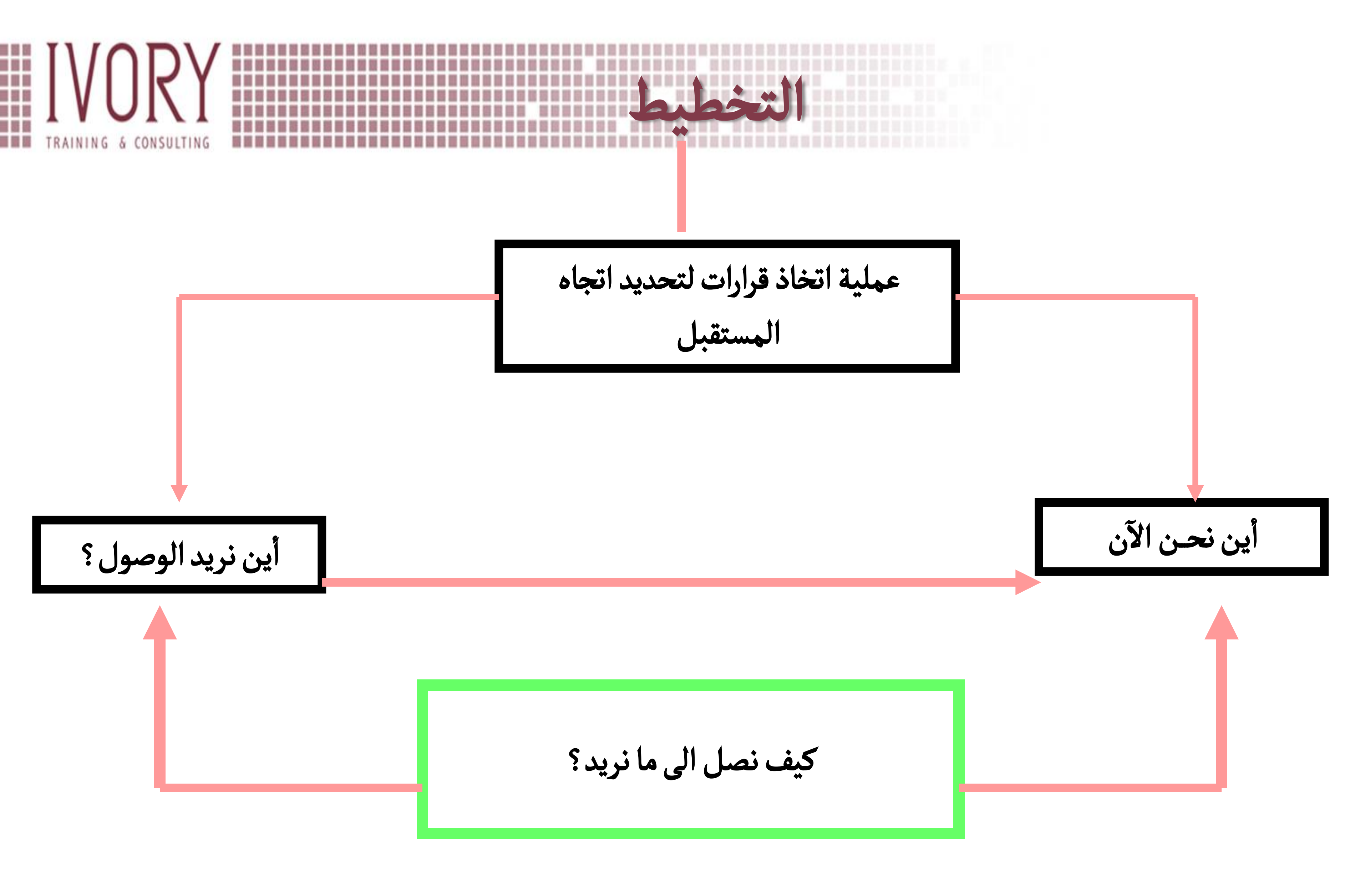






التخطيط مهارة أساسية في إدارة التغيير

- هو ذلك الفعل المتعمد والمنسق الذى يقوم به المخططون هادفين من ورائه إلى تحقيق أهداف عامة ، أو أغراض محددة من أجل مصلحة ومنفعة أفراد المؤسسة


IVORY
TRAINING & CONSULTING
التخطيط
عملية اتخاذ قرارات لتحديد اتجاه المستقبل
أين نريد الوصول ؟
أين نحـن الآن
كيف نصل الى ما نريد ؟

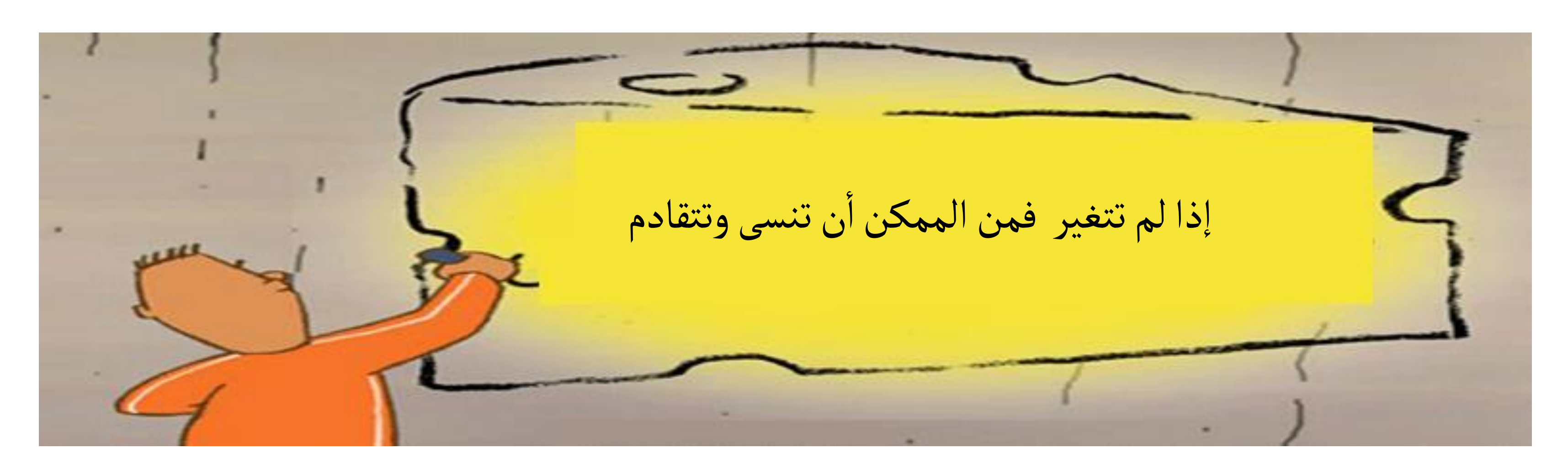


الإدارة والقيادة

القيادة	الإدارة
وضع الاتجاهات.	التخطيط والموازنات.
الإستثمار الأمثل للافراد.	التنظيم والتوظيف.
التحفيز وإثارة الروح المعنوية.	الرقابة وحل المشكلات.
إدخال التغيير.	التنبؤ واصدار الأوامر.







- الإنتقال من وضع حالي يسمى وضع قديم (بالنسبة لك أو بالنسبة للآخرين) إلى وضع مستقبلي يسمى جديد (بالنسبة لك أو بالنسبة للآخرين) مختلف عن القديم .





- سلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي الى الوضع الجديد ، أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية الى نقطة التوازن المستهدفة .



مفهوم التغيير

- هو نشاط يتضمن إحداث تحولات في أحد أو بعض أو كافة العناصر التي تتكون منها المنظمة لإحداث أو مواجهة القوى المؤثرة فيها.



مفهوم ادارة التغيير

ذلك المدخل المنظم ومجموعة التطبيقات التي تشمل المعرفة ، الأدوات ، والموارد اللازمة للتعامل مع التغيير.....

وهي تحديد وتبني مجموعة من الاستراتيجيات ، الهياكل ، الاجراءات ، والتكنولوجيا الخاصة بالمؤسسات بهدف التعامل مع المتغيرات في الظروف الخارجية وبيئة الأعمال.





- التغيير الناجح = القيادة + الإدارة



دور القادة في التغيير

- إيجاد شعور بحتمية التغيير.
- إيجاد اتجاه توافقي نحو التغيير.
- وضع رؤية واستراتيجية للتغيير.
- نشر رؤية التغيير.
- إثارة دافعية العاملين لتبني التغيير.
- إبراز النجاحات في المدى القصير.
- تعزيز النتائج الإيجابية وإدخال المزيد من التغيير.
- إرساء التغيير الجديد في ثقافة المؤسسة.





LEADERSHIP CREDIBILITY

مصداقية القائد

COMPETENCE	التميز والتنافسية
CHARACTER	الخصائص الشخصية
COMPOSURE	رابطة الجأش
COURAGE	الشجاعة
CARE (FOR PEOPLE)	الإهتمام بالأشخاص
CONVICTION	الإقناع

Broaden Your Success





التغيير والتوجه الإستراتيجي



التغيير والتوجه الإستراتيجي

المستوى الإستراتيجي

المستوى التكتيكي

المستوى التشغيلي

Broaden Your Success





نوعية التغييرات المطلوبة في المؤسسات

من	إلى
الهيكل	الفرق
السلطة والسيطرة	الالتزام
الهيكلة/التركيب	المشاركة
الاذعان	التمكين
الانعزال	التكامل
الوسائل	النهايات
أعمال اليوم	إعمال الغد





التغيير المؤسسي



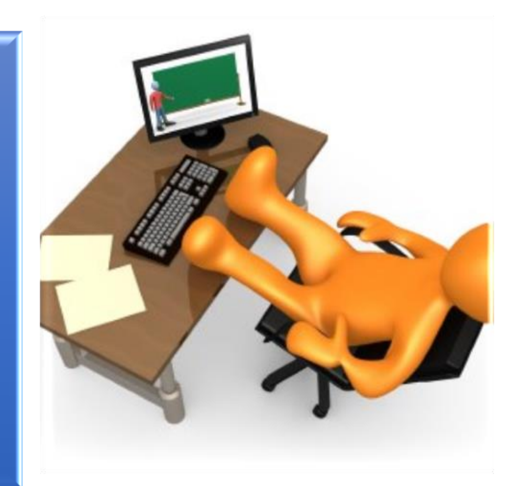


أنواع التغيير المؤسسي



التغيير الاستراتيجي

التغيير الوظيفي







التغيير الاستراتيجي

- يعنى بالقضايا الرئيسية طويلة الأجل
- يعرف بمصطلح الرؤية الاستراتيجية
- يشمل هدف المؤسسة ورسالتها والتحديث بالقيم
- يشمل فلسفتها عن النمو والجودة والابتكار
- يحدد مواصفات المراكز التنافسية
- يضع السياسات العامة الشاملة والمتخصصة





التغيير الوظيفي

- يتم على تنظيمات العمل داخل أي قطاع من المؤسسة.
- يكون أثرها أكبر على العاملين من التغييرات الإستراتيجية ولذلك فإنه يجب التعامل معها بعناية فائقة.



الأستجابة للتغيير كقائد والتعامل مع المقاومة



التحول نحو التغيير

الخصائص الشخصية للتحول نحو التغيير

- الرفض.
- الغضب.
- الجدال والمساومة.
- الإحباط.
- القبول.
- التحرك .





التحول نحو التغيير

التحفيز / الأداء

المفوض	المدرب			الموجه
التحرك نحو التغيير في الحقيقة إن هذا الوضع الجديد أفضل من الوضع القديم، واستطيع ان ادرك الآن كيف يمكنني الاستفادة من ذلك.	**القبول** حسناً، لقد تم ذلك بالفعل،، اتعلمون.. الأمور ليست سيئة.	**الإحباط** لقد بدأ التغيير بالفعل ولا أملك ان اقوم بشيئ للحيال دون حدوث ذلك.	**المساومة** إذا أرادوا مني عمل ذلك ..لا بأس .. ولكن ليس لدي وقت كاف لعمل ذلك لانشغالي الكامل بأداء مهامي.	**الغضب** "يا له من ضياع للوقت والمال"، " كم تبلغ تكلفة هؤلاء المستشارين الذين اقترحوا تلك التغييرات"
			الداعم	**الرفض** يتجاهل الأفراد فكرة التغيير ويرفضون تبنيه.





منحنى التغيير الذاتي

الانفعالات
Emotion

الرفض
Denial

التوقعات
Expectation

الصدمة
Shock
Why change?
لماذا التغيير

الغضب
Anger

اللوم
Blame

اللوم الذاتي
Self blame

شيئ من التشتت
Pit of confusion

القبول
Acceptance

التخطيط للمشاركة
Action planning

تحسين الأداء
Enhanced performance

Time

Fig 1. Change Curve



كيفية الاستجابة كقائد

<u>التحول التنظيمي " المؤسسي "</u>

١. الاتصال والتواصل .

٢. إزالة العقبات .

٣. متابعة النتائج .

٤. التعديل .

٥. التركيز على المضي قدماً نحو تحقيق الرؤية .



كيفية الاستجابة كقائد

التحول الشخصي :

١. التوجيه .

٢. التدريب .

٣. التيسير .

٤. التفويض .

٥. التحفيز .



نماذج إدارة التغيير

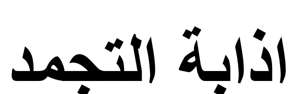
Lewin's Change Model نموذج ليوين للتغيير

UNFREEZE **CHANGE** **RE-FREEZE**









التغيير

إعادة التجميد



Lewin's Force Field Analysis

تحليل ليوين لقوى التغيير

القوى الداعمة

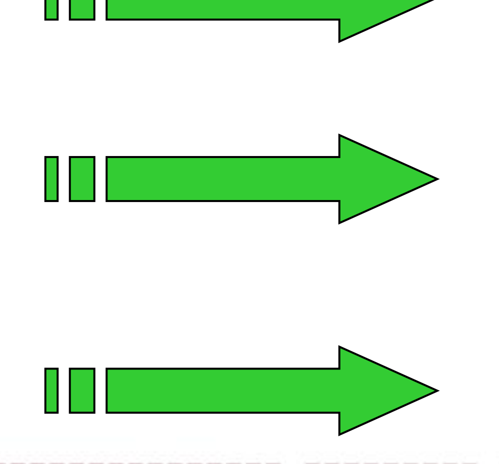
Driving Forces

(Positive Forces for Change)

Restraining Forces

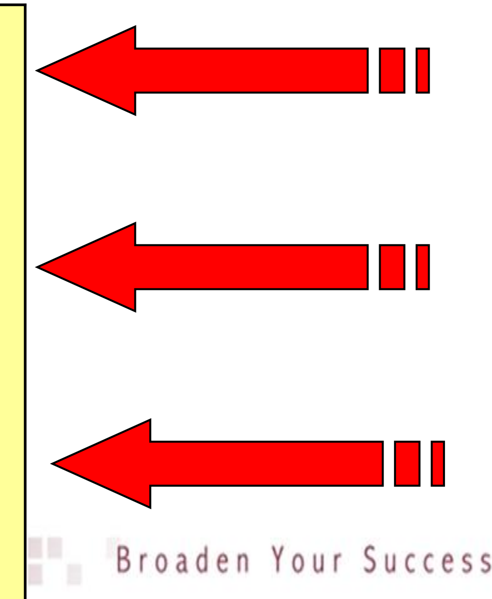
(Obstacles to Change)

القوى المعوقة



Desired State

الحالة المطلوب الوصول اليها





IVORY
TRAINING & CONSULTING

PROSCI Change Management Process

عملية بروسكي لادارة التغيير

Phase 1: Preparing for Change المرحله ١ : الإعداد للتغيير	Phase 2: Managing Change المرحله ٢ : ادارة التغيير	Phase 3: Reinforcing Change المرحله ٣ : دعم التغيير
تحديد استراتيجية ادارة التغيير	وضع خطط ادارة التغيير	جمع وتحليل نتائج التغذية المرتدة
تكوين فريق ادارة التغيير	اتخاذ الاجراءات اللازمة للتنفيذ	تشخيص الفجوات وادارة المقاومة
وضع نموذج التغيير المطلوب	تنفيذ الخطة	تنفيذ الاجراءات التصحيحية وإبراز النجاحات.



A.D.K.A.R. Change Management Model

نموذج ادكار لإدارة التغيير

- A – awareness — الإدراك
- D – desire — الرغبة
- K – knowledge — المعرفة
- A – ability — القدرة
- R – reinforcement — الدعم والتحفيز





AWARENESS الإدراك

- Awareness of the need to change

- ادراك الحاجه الى التغيير

- Enablers

المتطلبات:

- قنوات الاتصال الادارية
- اراء ومقترحات العملاء
- التغيرات في سوق العمل
- المعلومات





DESIRE الرغبة

- Desire to participate and support the change

الرغبة في المشاركة ودعم التغيير

- Enablers :

الخوف من فقد الوظيفة	تخطيط المسار الوظيفي
الإستياء من الوضع الحالي	القوى او المراكز الوظيفية
توقع حدوث نتائج سلبية	الثقة واحترام القادة
تحسين الأمن الوظيفي	الحوافز او التعويضات
الشعور بالإنتماء التنظيمي	الأمل في مستقبل افضل



KNOWLEDGE المعرفة

- Knowledge on how to change

- معرفة كيفية التغيير

- Enablers

المتطلبات:

- التدريب والتعليم
- الحصول على المعلومات
- الأمثلة ونماذج الدور





ABILITY القدرة

- Ability to implement required skills and behaviours

- القدرة على استخدام المهارات والسلوكيات المطلوبة للتغيير

- Enablers:

المتطلبات:

- تطبيق المهارات الجديدة
- تطبيق العمليات والادوات الجديدة
- التدريب المتزامن
- ازالة العقبات





REINFORCEMENT الدعم والتشجيع

- Reinforcement to sustain the change

- دعم وتشجيع الإبقاء على التغيير

- Enablers

المتطلبات:

- الحوافز والمكافآت
- تغيير نظم التعويضات
- الاحتفال بالنتائج
- الإطراء الشخصي





نموذج الإدارة الفعالة للتغيير

١. إيجاد شعور بحتمية التغيير.

٢. إيجاد اتجاه توافقي نحو التغيير.

٣. وضع رؤية واستراتيجية للتغيير.

٤. نشر رؤية التغيير.

٥. إثارة دافعية العاملين لتبني التغيير.

٦. إبراز النجاحات في المدى القصير.

٧. تعزيز النتائج الايجابية وإدخال المزيد من التغيير.

٨. إرساء التغيير الجديد في ثقافة المؤسسة.





نموذج الإدارة الفعالة للتغيير

١. ايجاد شعور بحتمية التغيير.

٢. ايجاد اتجاه توافقي نحو التغيير.

٣. وضع رؤية واستراتيجية للتغيير.

٤. نشر رؤية التغيير.

٥. إثارة دافعية العاملين لتبني التغيير.

٦. إبراز النجاحات في المدى القصير.

٧. تعزيز النتائج الايجابية وإدخال المزيد من التغيير.

٨. إرساء التغيير الجديد في ثقافة المؤسسة.



Thank You